

Qualitätssicherung in Zeiten drohenden Fachkräftemangels

Eine nachhaltige Qualitätssicherung in der Versorgung kann nur gelingen, wenn rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses ergriffen werden. Die Startbedingungen dafür sind gut!

Verstärkt ist in den Medien von einem drohenden Fachkräftemangel die Rede, ausgelöst durch die seit Jahren rückläufige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland. Gerade für technische Berufe werden Engpässe vorhergesagt, die für die Versorgungswirtschaft mit ihrem hohen Bedarf an hochspezialisierten Fachkräften schmerzhaft Folgen haben könnten. Allerdings enthalten die Statistiken, Prognosen und Schätzungen teils völlig widersprüchliche Aussagen. Was ist also dran an dem Thema?

Demografischer Wandel und sinkendes Arbeitskräftepotenzial

Fundierte Prognosen gibt es von den statistischen Ämtern des Bundes und der Länder [1], in denen die Entwicklung des

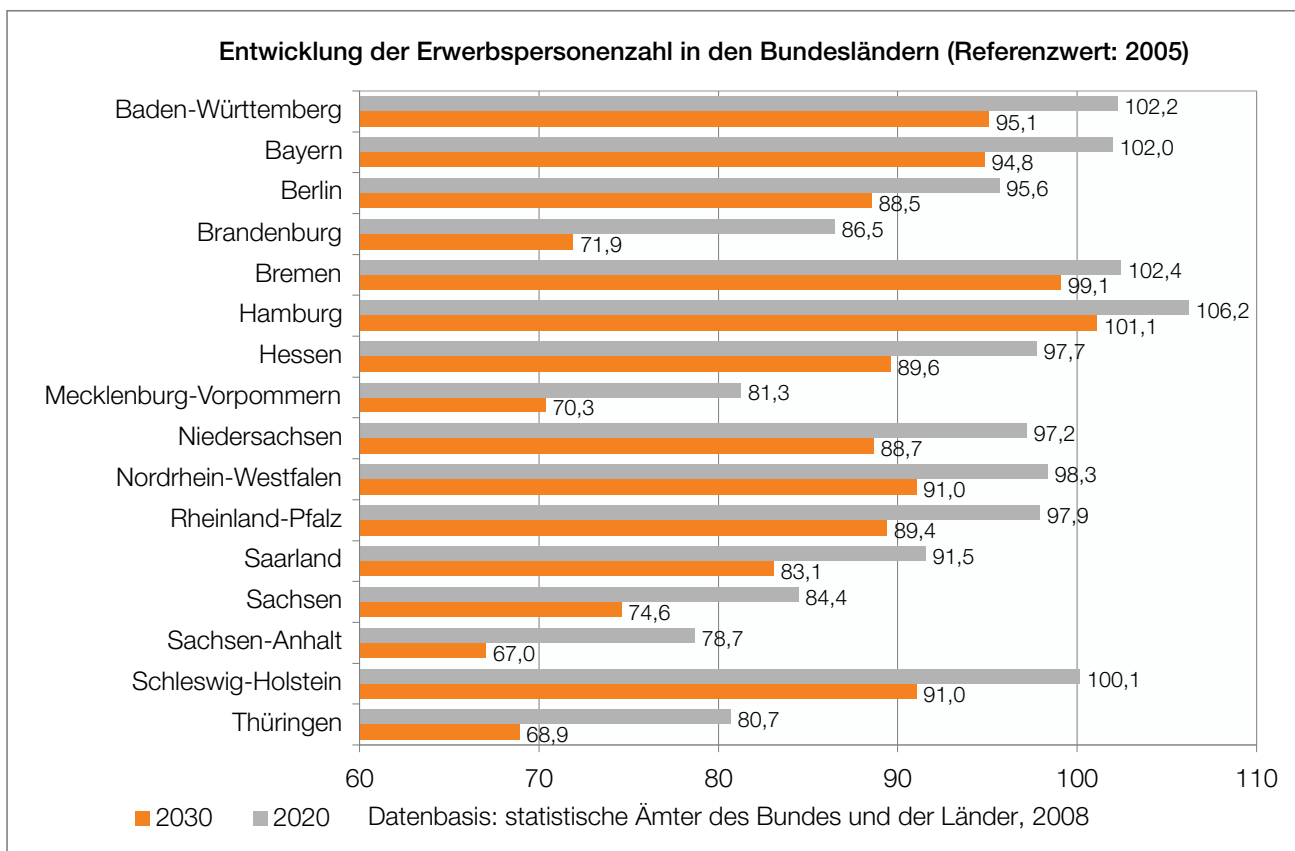
Arbeitskräftepotenzials anhand der folgenden Faktoren ermittelt wurde:

- Erwerbsquote (Anteil der tatsächlich Erwerbstätigen an der erwerbsfähigen Bevölkerung)
- Geburtenhäufigkeit
- Lebenserwartung
- Wanderungssaldo (Saldo aus Zu- und Abwanderungen)

In dem wahrscheinlichsten Szenario ist eine ansteigende Erwerbsquote bei einem deutlichen Bevölkerungsrückgang festzustellen, wobei sich die Prognosen je nach Bundesland unterscheiden (Abb. 1). In fast allen Bundesländern ist gegenüber 2005 (= 100 Prozent) schon bis 2020 ein sehr

deutlicher Rückgang erkennbar. So wird die Bevölkerung Brandenburgs bis 2020 auf 86,5 Prozent der Bevölkerungszahl von 2005 schrumpfen; bis 2030 werden es nur noch 71,9 Prozent sein.

Die überwiegend von Branchen- oder Arbeitgeberverbänden verbreiteten Meldungen befinden sich dagegen auf sehr wackeligem Boden. Dies ist kein Wunder, ist doch eine auf Jahre im Voraus angelegte Arbeitsmarktprognose demnach eine Rechnung mit äußerst vielen Unbekannten. So beruhen branchenspezifische Berechnungen oft auf subjektiven Einschätzungen und Erwartungen von Personalverantwortlichen, die keine allgemeingültige Aussage zulassen [2].



Quelle: Daten [1]

Abb. 1: Entwicklung Erwerbspersonen

Fazit: Frühes Handeln sichert die gute Ausgangslage

Klar ist aber, dass das Potenzial an Arbeitskräften in Zukunft sinken wird. Wie sich dies auswirken wird, insbesondere in Bezug auf einzelne Berufsgruppen und Branchen, ist dagegen offen. Da eine Verringerung des Arbeitskräftebedarfs in Deutschland nicht absehbar ist, wird die Zahl der Schulabgänger bald nicht mehr ausreichen, um die erforderlichen Ausbildungs- und Studienplätze flächendeckend zu besetzen. Ob und in welchem Maße die Betriebe der Versorgungswirtschaft von diesen Entwicklungen betroffen sind, hängt auch davon ab, wie gut es gelingt, den daraus folgenden Anforderungen durch schnelles und vorausschauendes Handeln zu begegnen. Entsprechend fordern auch die Regelungen zum Technischen Sicherheitsmanagement in der 2010 überarbeiteten Fassung von den Betrieben ein „Personalentwicklungskonzept, das z. B. die Alters-, Qualifikations- und Aufgabenstruktur berücksichtigt“. Ein Schritt in die richtige Richtung.

Betriebliche Handlungsfelder

Drei Faktoren bestimmen den Erfolg beim Ringen um die besten Fachkräfte: der Standort, die Attraktivität des Arbeitsplatzes und die betriebliche Aus- und Weiterbildung (Kasten 1). Da regionale Versorger in Bezug auf den Standort kaum Veränderungsmöglichkeiten haben, ergeben sich daraus die folgenden Handlungsfelder:

- Fachkräfte und Nachwuchskräfte finden
- Mitarbeiter binden/Wissen und Erfahrung sichern
- Personalentwicklung und Gesundheitsförderung stärken

Fachkräfte und Nachwuchskräfte finden

Hohe Arbeitslosenzahlen haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass es für freie Stellen meist genug Bewerber gab. Das wird sich künftig ändern: Je weniger arbeitssuchende Fachkräfte es gibt, umso weniger Bewerbungen müssen diese schreiben, bis sie erfolgreich sind (Abb. 2). Diese wenigen Bewerbungen werden sie an solche Unternehmen richten, die ihnen als Arbeitgeber attraktiv erscheinen und bekannt sind. Folglich werden vor allem kleine und mittlere Betriebe künftig mehr aufwenden müssen, um als möglicher Arbeitgeber in Betracht gezogen zu werden.

Hier haben die regionalen Versorger einen Heimvorteil: Sie sind in ihrem Versor-

gungsgebiet bekannt und stehen regelmäßig mit den Bewohnern ihrer Region in Kontakt. Darüber hinaus bestehen vielerorts Netzwerke mit Schulen und Kindertageseinrichtungen mit dem Ziel der Umwelterziehung. Dieser Vorteil wird zur Personalgewinnung bislang nur spärlich genutzt – gerade kleine und mittlere Unternehmen vernachlässigen bislang ihre Präsentation als Arbeitgeber [4]. Dabei wirken Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung gleichzeitig nach innen und tragen damit auch zur Mitarbeiterbindung bei.

Hochschulkontakte werden besonders durch den DVGW gepflegt bzw. ausgebaut (vergl. DVGW energie | wasser-praxis 10/2010), während sich gerade kleinere Betriebe eher schwer damit tun. Dabei könnten gerade im Rahmen der bereits bestehenden regionalen Netzwerke attraktive Angebote im Verbund an die Hochschulabsolventen entwickelt werden.

Personalverantwortliche sollten vor allem in den folgenden Punkten aktiver werden

- Die Ausgangsposition als Arbeitgeber bestimmen und die Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen: Fragen Sie hierzu am besten Ihre eigenen Mitarbeiter.
- Die Außendarstellung verbessern: Nutzen Sie stärker das Internet, Hochschulen und die regionale Öffentlichkeit, um das Image Ihres Betriebes als Arbeitgeber darzustellen.
- Kooperationsmöglichkeiten prüfen: Nutzen Sie Ihre regionalen Netzwerke mit anderen Versorgern, um attraktive Angebote für Nachwuchskräfte zu entwickeln.

Mitarbeiter binden und Potenziale sichern

Bei sinkenden Bewerberzahlen gewinnt die Bindung von Fachkräften gerade für Schlüsselpositionen an Bedeutung. Vor allem kleinere Betriebe verfügen kaum über den personellen Spielraum, mit dem Vakanzan an solchen Stellen überbrückt werden können. Schnell tritt dann der Fall ein, dass Aufgaben nicht mehr fachgerecht ausgeführt werden können. Hinzu kommen die Kosten der Personalwechsel, die sowohl direkt (Vertretungsaufwand, Kosten der Personalsuche und

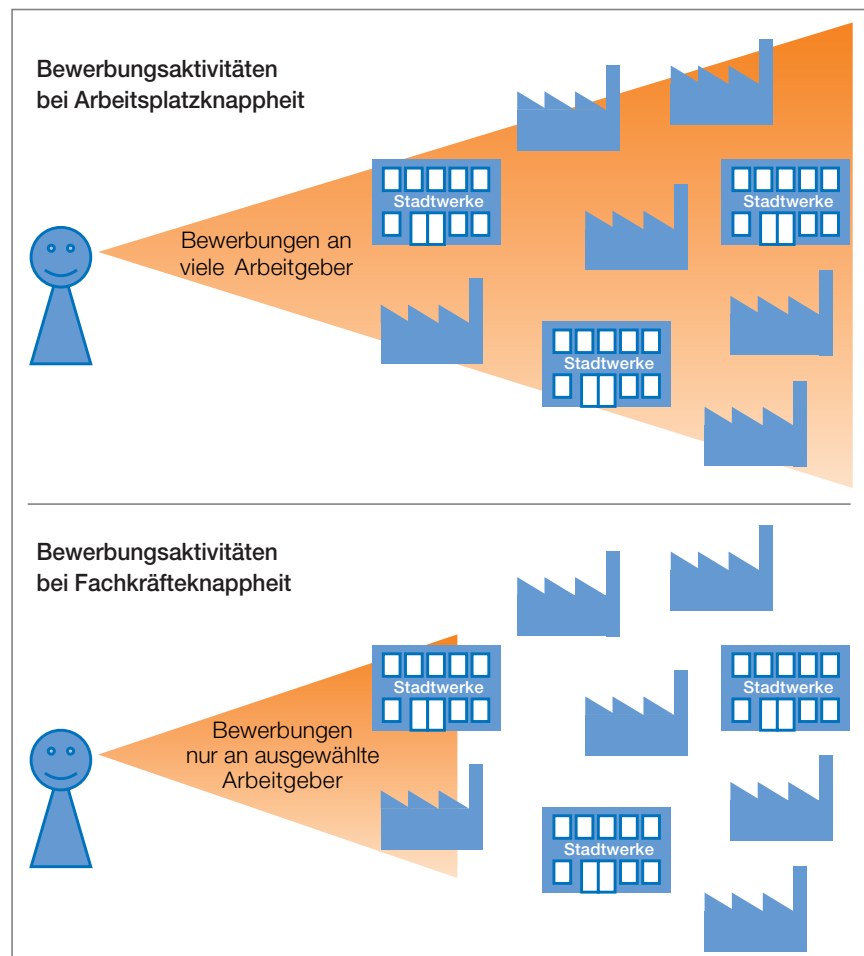


Abb. 2: Bewerbungsaktivitäten bei Arbeitsplatzknappheit, Bewerbungsaktivitäten bei Fachkräfteknappheit

Welche Faktoren sind entscheidend bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften [3]?

Standort:

Ballungsräume ziehen mehr Menschen an, während in ländlichen Regionen mit einem stärkeren Bevölkerungsverlust gerechnet werden muss. Zudem sind in Ballungsräumen mehr Bildungsstätten angesiedelt, sodass mehr ausgebildete Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.

Attraktivität als Arbeitgeber:

Betriebe, die attraktive Arbeitsplätze zu bieten haben, müssen kaum mit einem Mangel an Bewerbern rechnen. Dazu gehört auch, diese Attraktivität für Außenstehende deutlich zu machen.

Aus- und Weiterbildung:

Eine planvolle Aus- und Weiterbildung sorgt dafür, dass Nachwuchskräften Perspektiven geboten werden und erforderliche Kompetenzen und Fähigkeiten langfristig gesichert sind, auch bei älteren Beschäftigten.

Mitarbeiterbindung in kleinen Versorgungsbetrieben – Ergebnisse einer Fachkräftebefragung

Bereits 2009 wurde eine Befragung von Fachkräften zu Fragen der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung durchgeführt. Die knapp 50 Fachkräfte kleinerer Versorgungsbetriebe (unter 100 Beschäftigte) – überwiegend Ingenieure, Meister und Betriebswirte – wurden vor allem danach befragt, wie sie zu ihrem derzeitigen Betrieb gekommen sind und aus welchen Gründen sie noch immer dort arbeiten. Dabei wurde Folgendes deutlich:

Die zentralen Pluspunkte dieser Betriebe liegen vor allem in der Betriebsgröße und den damit verbundenen Freiheiten und Gestaltungsspielräumen. Auch die Beschäftigung im öffentlichen Dienst ist für viele ein Attraktivitätsfaktor, weil damit ein hohes Maß an langfristiger Sicherheit sowie vergleichsweise gute Arbeitsbedingungen (z. B. bezüglich Arbeitszeiten und Arbeitssicherheit) verbunden werden – dieser Umstand wiegt häufig die in anderen Betrieben vermuteten höheren Verdienstmöglichkeiten auf (Abb. 3).

Eine weitere Erkenntnis: Auch die hochqualifizierten Mitarbeiter fühlen sich überwiegend an ihren Herkunftsort gebunden bzw. kehren (z. B. nach einem Studium) gerne dorthin zurück. Die wenigsten sind durch eine Stellenanzeige auf ihren Arbeitgeber aufmerksam geworden – ein deutlich höheres Gewicht hatten persönliche und berufliche Netzwerke.

Das erfreulichste Ergebnis dieser Studie: Die meisten Befragten fühlen sich ihrem Betrieb sehr stark verbunden – ein Hinweis darauf, dass auch kleine, tarifgebundene Betriebe mit eher eingeschränkten Karrieremöglichkeiten sehr attraktive Arbeitgeber sein können. Damit besitzen diese Betriebe sehr gute Voraussetzungen dafür, auch künftig mit den erforderlichen Fachkräften qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen. Die vollständige Studie ist abrufbar unter www.helzel.net.

Angebote der DVGW-Akademie

Die DVGW-Akademie bietet Informations- und Beratungsleistungen an, die vor allem solche Betriebe unterstützen sollen, die aus Gründen begrenzter Kapazitäten kein eigenes Know-how zu diesem Thema aufbauen können, insbesondere:

- Vorträge im Rahmen regionaler DVGW-Tagungen
- Kompaktworkshops zur Erarbeitung betrieblicher Strategien
- Beratungsleistungen zur Erarbeitung und Umsetzung nachhaltiger Personal-konzepte

-auswahl, Einarbeitung und Schulung) als auch indirekt (Leistungsausfall, Verlust von Fachwissen und Erfahrung, Qualitätsverluste) auftreten.

Wie also können Mitarbeiter/innen im Betrieb gehalten werden? Erkenntnisse dazu erbrachte eine Fachkräftebefragung bei kleinen Versorgungsbetrieben (Abb. 4 und Kasten 2). Aufgrund der hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz wird sich knapp die Hälfte der Befragten höchstwahrscheinlich in absehbarer Zeit nicht wegbewerben. Auch für die übrigen war ein höheres Gehalt als Grund für einen Wechsel nicht ausreichend – besonders attraktive Aufgaben oder die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung wurden für wichtiger befunden. Als weitere Gründe für einen Arbeitgeberwechsel wurden das Verhältnis zum Vorgesetzten sowie allgemein die Bedingungen im Betrieb genannt, alles Faktoren, auf die Betriebe einen erheblichen Einfluss haben.

Diese Ergebnisse werden bestätigt durch eine 2007 durchgeführte branchenübergreifende Studie [5], die als wichtigste Faktoren der Mitarbeiterbindung folgende Punkte nennt: 1. Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber, 2. ausreichende Entscheidungsfreiheit, 3. faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen.

Folgende Maßnahmen sollten frühzeitig ergriffen werden:

- Ein gutes Betriebsklima fördern: Ein gutes Betriebsklima verbunden mit einer als angenehm empfundenen Zusammenarbeit ist die Grundlage für eine hohe emotionale Bindung an den Betrieb.
- Führung, Anerkennung und Förderung der Mitarbeiter verstärken: Gute Führungskräfte tragen wesentlich zu einer langfristigen Bindung der Mitarbeiter bei.
- Schlüsselpositionen identifizieren und Lösungen für „Risikokandidaten“ erarbeiten – von der Risikoanalyse bis hin zur Wiedergewinnung wichtiger Schlüsselkräfte.
- Ein faires und nachvollziehbares Vergütungssystem herstellen.

Personalentwicklung und Gesundheitsförderung stärken

Wer das erforderliche Personal selbst aus- und weiterbildet, ist den Unwägbarkeiten des Arbeitsmarktes deutlich weniger ausgesetzt und kann damit besser planen – vor allem, wenn die benötigten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt schwer zu

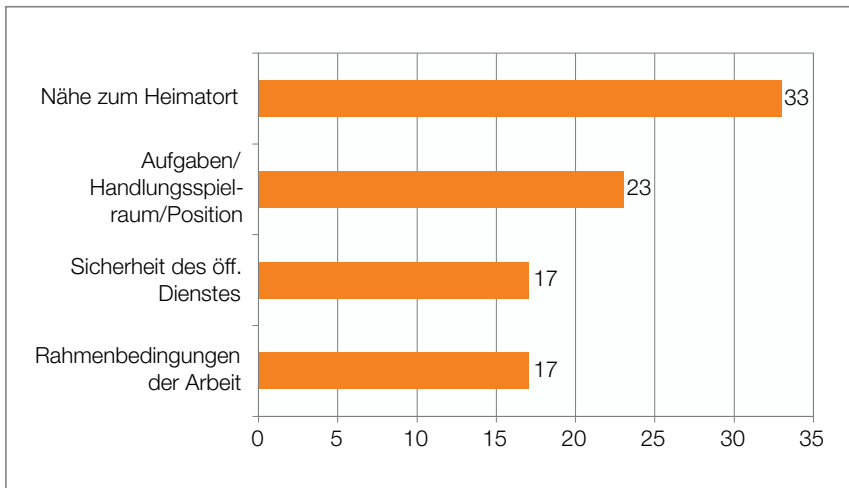


Abb. 3: Attraktivität des Unternehmens

Quelle: Astrid Helzel, 2009

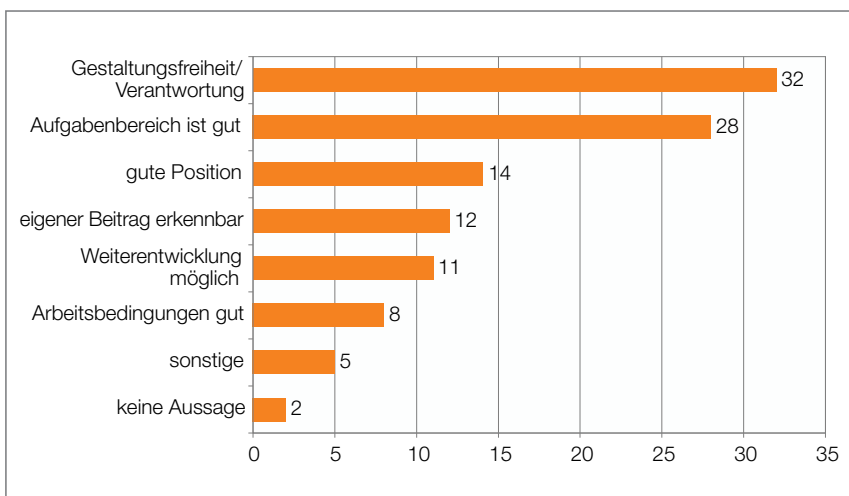


Abb. 4: Betriebliche und fachliche Aspekte der Bindung

Quelle: Astrid Helzel, 2009

finden sind. Dazu ist eine vorausschauende Personalentwicklung erforderlich, da Zusatzqualifikationen oft eine längere Vorlaufzeit erfordern. Zudem kann die Wissensübergabe erfahrener Fachkräfte an jüngere Nachwuchskräfte – wenn sie geplant und strukturiert erfolgt – einen großen Teil des Erfahrungswissens für den Betrieb sichern.

Alternde Belegschaften erfordern gezielte Maßnahmen zur Weiterbildung und zur Gesundheitsförderung. 2020 werden rund 35 Prozent der Erwerbstätigen über 50 Jahre sein (2005: 26 Prozent) [6]. In Einzelfällen kann die Anpassung der Arbeitsorganisation erforderlich werden, wenn körperlich belastende Arbeiten (z.B. nächtlicher Bereitschaftsdienst, schweres Heben) nicht oder nur noch eingeschränkt ausgeführt werden können. Vor allem aber muss bei allen Mitarbeitern – gerade auch bei älteren – eine ständige Lernbereitschaft und Weiterbildung bis zum Ausscheiden gefördert und

gefordert werden – dies erfordert ein entsprechendes betriebliches und/oder überbetriebliches Angebot.

Bereits heute ist es empfehlenswert, die betrieblichen Entwicklungen entsprechend zu steuern:

- Demografieanalyse: Analysieren Sie den Altersaufbau in Ihrem Betrieb und behalten Sie damit im Blick, in welchen Aufgabenbereichen eine rechtzeitige Planung und Vorsorge nötig ist.
- Ausbildung und Karriereplanung: Bilden Sie nach Bedarf selbst aus und machen Sie Ihren Nachwuchskräften deutlich, welche langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten sie haben.
- Betriebliche Weiterbildung: Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter regelmäßig an der Weiterbildung teilnehmen, und erarbeiten Sie bei Bedarf individuelle Entwicklungspläne.
- Umgestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen: Prüfen Sie, welche

Maßnahmen ergriffen werden können, um körperliche Belastungen für ältere Mitarbeiter einzuschränken.

Überbetriebliche Maßnahmen zwingend erforderlich

Da betriebliche Maßnahmen allein den drohenden Personalengpass nicht entschärfen können, werden verstärkt öffentliche Maßnahmen diskutiert und z. T. umgesetzt, z. B. Maßnahmen zur Senkung der Zahl der Ausbildungsabbrüche, Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen, Erleichterung der Einwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, Erhöhung des Renteneintrittsalters.

Auf überbetrieblicher Ebene engagiert sich der DVGW schon seit Längerem für den Auf- und Ausbau von Hochschulkontakten sowie für einen zukunftsorientierten Ausbau der Fachkräfte-Weiterbildung. Auch die Öffentlichkeitsarbeit zur Umweltinformation und Umwelterziehung dürfte einen bedeutenden Teil für ein positives Image der Betriebe beitragen.

Dies sind wichtige Schritte zu einer langfristigen Sicherung des Fachkräftenachwuchses und eines ausreichenden Fachkräfteangebots, was für die Betriebe der Versorgungswirtschaft von existenzieller Bedeutung ist. Gerade auf betrieblicher Ebene ist es dringend erforderlich, das Problembewusstsein für dieses Thema zu stärken und frühzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Literatur:

- [1] Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Demografischer Wandel in Deutschland (2009), S. 6 f
- [2] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Wochenbericht 46/2010, S. 4
- [3] Bertelsmann Stiftung: Strategien gegen den Fachkräftemangel (2002), S. 23
- [4] Friedrich-Ebert-Stiftung: Fachkräftemangel in KMU (2009), S. 26
- [5] Towers Perrin: Was Mitarbeiter bewegt, zum Unternehmenserfolg beizutragen (2007), S.16
- [6] Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Demografischer Wandel in Deutschland (2009), S. 14

Autorin:

Astrid Helzel, MA Human Resource Management/Personalpolitik
 Kompakte Konzepte fürs Management
 Weidestr. 122 b
 22083 Hamburg
 Tel.: 040 694662-98
 E-mail: beratung@helzel.net
 Internet: www.helzel.net